

**株式会社トリドールホールディングス
2019年3月期第2四半期 決算説明資料**

2018年11月16日

決算ダイジェスト

2019年3月期第2四半期

売上は、事業規模の拡大により前期比28.5%増 利益は、国内丸亀製麺既存店売上の低迷等に伴い減少 その結果、営業利益は前期比299百万円減（6.8%減）

（単位：百万円）

	第2四半期			上期計画			前年同期	
	金額	売上比	前年比	金額	売上比	計画比	金額	売上比
売上収益	71,981	100.0%	128.5%	75,585	100.0%	95.2%	56,038	100.0%
EBITDA	6,705	9.3%	105.7%	-	-	-	6,341	11.3%
調整後EBITDA	6,872	9.5%	102.8%	-	-	-	6,685	11.9%
営業利益	4,122	5.7%	93.2%	5,925	7.8%	69.6%	4,421	7.9%
税引前利益	4,128	5.7%	93.5%	5,645	7.5%	73.1%	4,415	7.9%
四半期利益	2,923	4.1%	96.9%	4,011	5.3%	72.9%	3,016	5.4%
親会社の所有者に帰属する当期利益	2,948	4.1%	98.1%	3,677	4.9%	80.2%	3,006	5.4%
丸亀製麺セグメントPL								
売上収益	45,346	100.0%	98.3%	47,293	100.0%	95.9%	46,118	100.0%
セグメント利益	6,595	14.5%	86.7%	7,613	16.1%	86.6%	7,606	16.5%
海外事業セグメントPL								
売上収益	14,906	100.0%	434.2%	15,426	100.0%	96.6%	3,433	100.0%
セグメント利益	1,695	11.4%	847.5%	2,058	13.3%	82.4%	200	5.8%

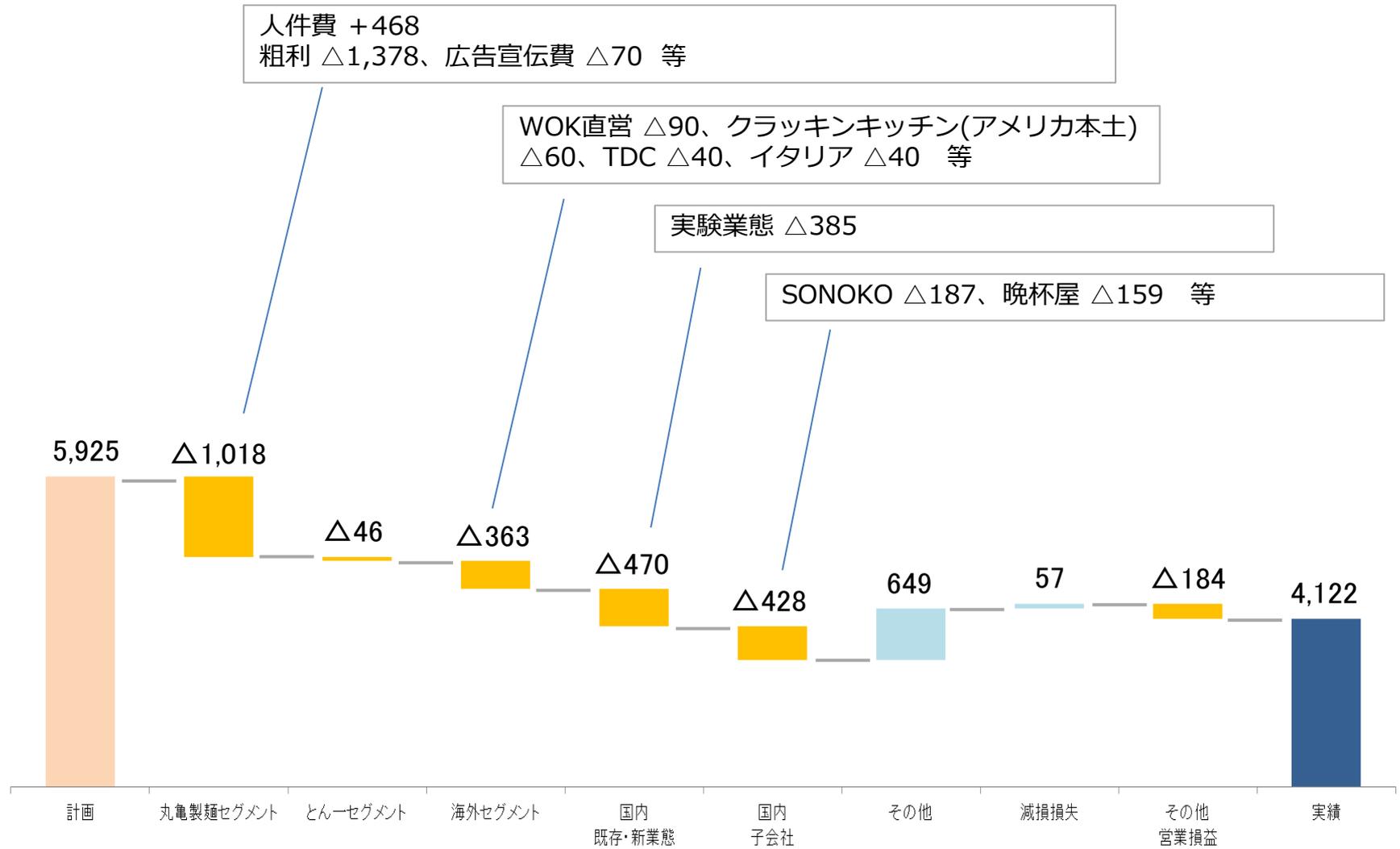
※ EBITDA = 営業利益 + その他の営業費用 - その他の営業収益 + 減価償却費及び償却費
調整後EBITDA = EBITDA + 減損損失 + 非経常的費用項目

業績ハイライト

- ・ 事業規模の拡大に伴い売上は増加（前期比128.5%）するも、国内丸亀製麺既存店売上の低迷等に伴い営業利益は減少（前期比93.2%）

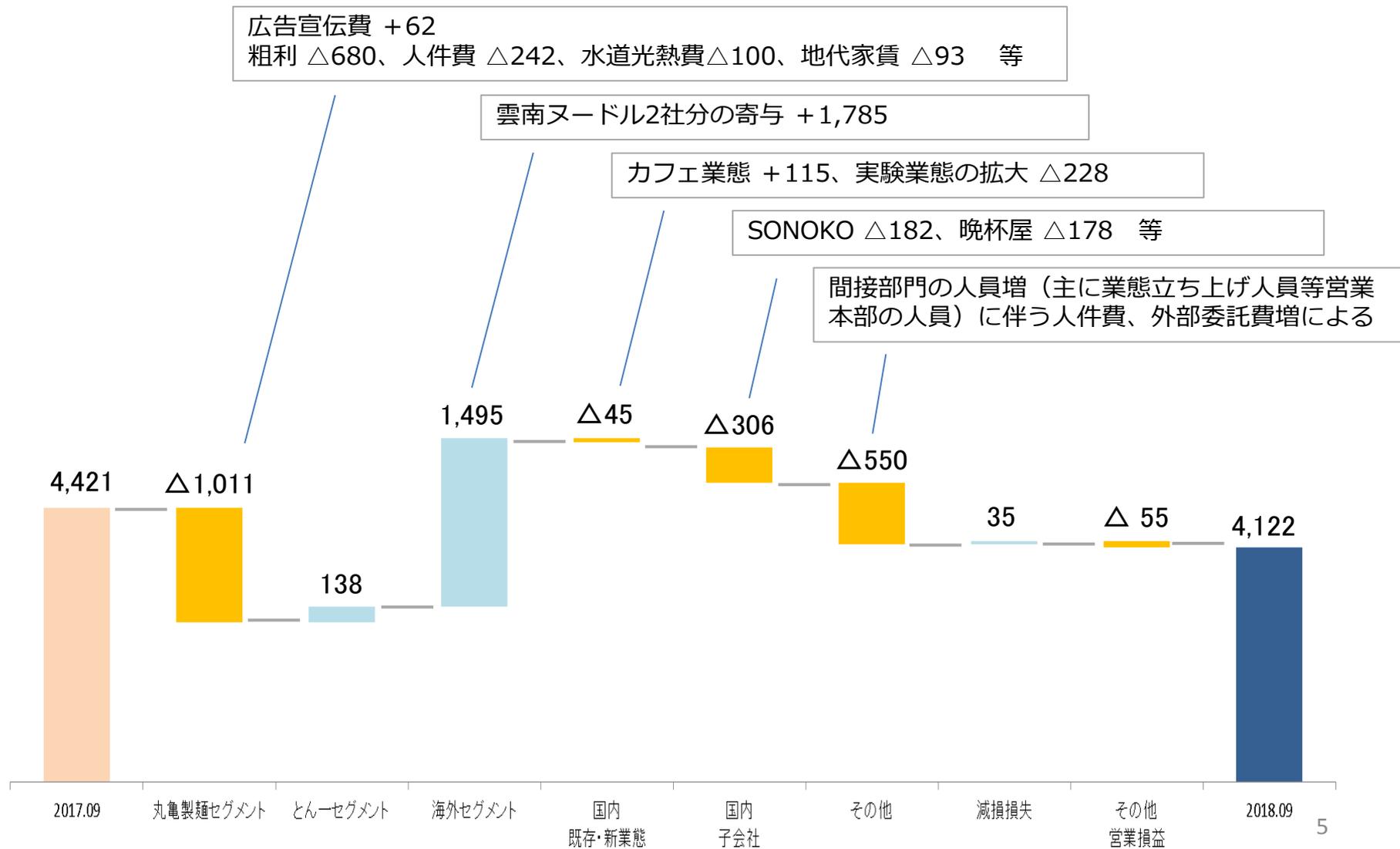
営業利益 計画比

単位：百万円



営業利益 前期比

単位：百万円



国内54店舗（純増44）を出店し、国内1,056店舗体制へ

運營業態	2018年 3月末	2Q累計		2018年 9月末
		出店	退店	
丸亀製麺(うどん)	792	13	0	805
RS	623	6	0	629
SC	169	7	0	176
とりどーる(焼き鳥)	17	0	-2	15
豚屋とん一(豚カツ・トンテキ)	47	6	-1	52
丸醬屋(ラーメン)	11	0	0	11
長田本庄軒(焼きそば)	10	1	0	11
コナズ珈琲等(カフェ)	20	3	0	23
天ぷらまきの(天ぷら定食)	9	1	0	10
晩杯屋(立ち飲み) ※1	41	8	-4	45
ずんどう屋(ラーメン)	36	2	0	38
その他	29	20	-3	46
合計	1,012	54	-10	1,056

※1 「晩杯屋」の店舗数には、同業態を運営するアクティブソース社の他の業態も含んでおります。

- 丸亀製麺(13店舗)、豚屋とん一(6店舗)、晩杯屋(8店舗)
とりサブロー(13店舗)、肉のヤマキ(4店舗)の出店等により44店舗増加
- 実験業態も出店し、検証を実施

海外58店舗（純増21）を出店 グループ合計で112店舗（純増65）出店し、1,605店舗体制へ

業態	運営形態	持分比率	エリア	直営				FC				総合計
				2018年	2Q累計		2018年	2018年	2Q累計		2018年	
				3月末	出店	退店	9月末	3月末	出店	退店	9月末	
丸亀製麺	連結子会社	100%	アメリカ	4	1	0	5	0	0	0	0	5
	連結子会社	100%	韓国	7	1	0	8	4	0	0	4	12
	連結子会社	90%	台湾	28	2	0	30	0	0	0	0	30
	連結子会社	65%	カンボジア	2	0	0	2	0	0	0	0	2
	関連会社(持分法)	49%	ロシア	4	0	-1	3	3	0	0	3	6
	関連会社(持分法)	40%	タイ	29	0	-7	22	0	0	0	0	22
	関連会社(持分法)	37%	中国	78	10	-7	81	12	0	-1	11	92
	関連会社(持分法)	33%	シンガポール	0	2	0	2	0	0	0	0	2
	ロイヤリティ収入	-	インドネシア	0	0	0	0	38	6	0	44	44
	ロイヤリティ収入	-	ベトナム	0	0	0	0	8	0	0	8	8
ロイヤリティ収入	-	オーストラリア	0	0	0	0	1	1	0	2	2	
ロイヤリティ収入	-	フィリピン	0	0	0	0	2	1	0	3	3	
譚仔雲南米線	連結子会社	100%	中国(香港)	52	0	-1	51	0	0	0	0	51
譚仔三哥米線	連結子会社	100%	中国(香港)	57	0	-4	53	0	0	0	0	53
Wok to Walk	連結子会社	60%	欧州等	0	0	0	0	90	7	-2	95	95
	連結子会社	100%	アメリカ	3	1	-1	3	0	0	0	0	3
Boat Noodle等	関連会社(持分法)	49%	マレーシア等	73	2	-6	69	5	1	0	6	75
Boat Noodle	関連会社(持分法)	40%	ミャンマー	1	0	0	1	0	0	0	0	1
Shoryu(昇龍)	関連会社(持分法)	39%	イギリス	11	1	0	12	0	0	0	0	12
Poke	関連会社(持分法)	40%	アメリカ等	0	21	0	21	0	0	0	0	21
とん一	連結子会社	90%	台湾	4	0	0	4	0	0	0	0	4
Tokyo Table	連結子会社	100%	アメリカ	2	1	-1	2	0	0	0	0	2
	連結子会社	90%	イタリア	1	0	-1	0	0	0	0	0	0
Crackin' Kitchen等	連結子会社	100%	アメリカ	2	0	-1	1	0	0	0	0	1
Kaya Street Kitchen	連結子会社	60%	アメリカ	1	0	-1	0	0	0	0	0	0
とりどーる	ロイヤリティ収入	-	インドネシア	0	0	0	0	3	0	-2	1	1
Bottega del Ramen	連結子会社	90%	イタリア	1	0	-1	0	0	0	0	0	0
Sakagura(酒蔵)	関連会社(持分法)	49%	イギリス	1	0	0	1	0	0	0	0	1
ずんどう屋	連結子会社	80%	アメリカ	1	0	0	1	0	0	0	0	1
合計				362	42	-32	372	166	16	-5	177	549

- Poke業態 21店舗がグループ入り
- 丸亀製麺 シンガポールに1号店を出店

丸亀製麺セグメント

(単位：百万円)

	第2四半期			上期計画			前年同期	
	金額	売上比	前年比	金額	売上比	計画比	金額	売上比
売上収益	45,346	100.0%	98.3%	47,293	100.0%	95.9%	46,118	100.0%
セグメント利益	6,595	14.5%	86.7%	7,613	16.1%	86.6%	7,606	16.5%

■ 売上収益

- 出店効果があったものの、既存店前年対比が96.5%であったため前年比は98.3%で着地

■ セグメント利益

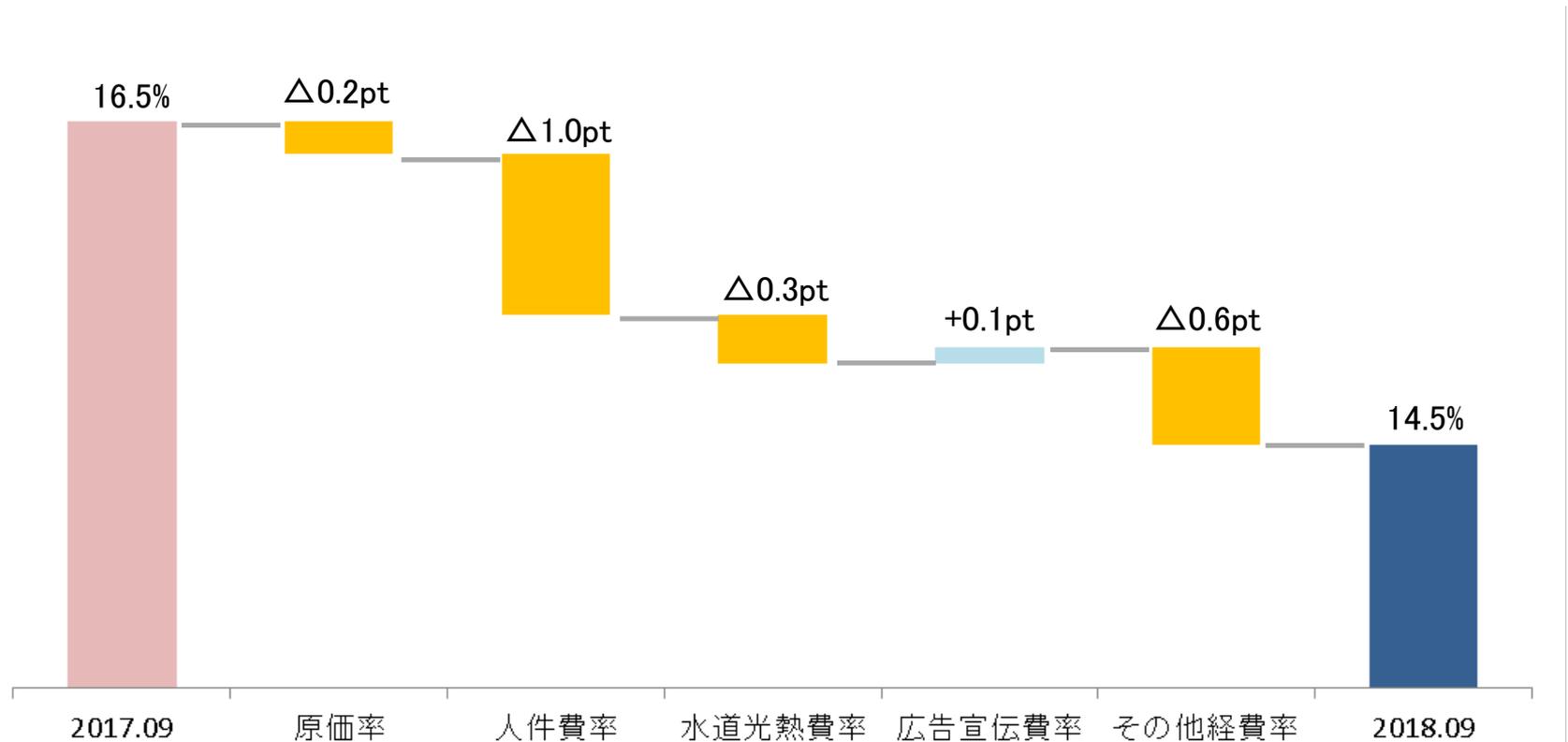
(プラス要因)

- ・ 広告宣伝費率：前期比△0.1pt

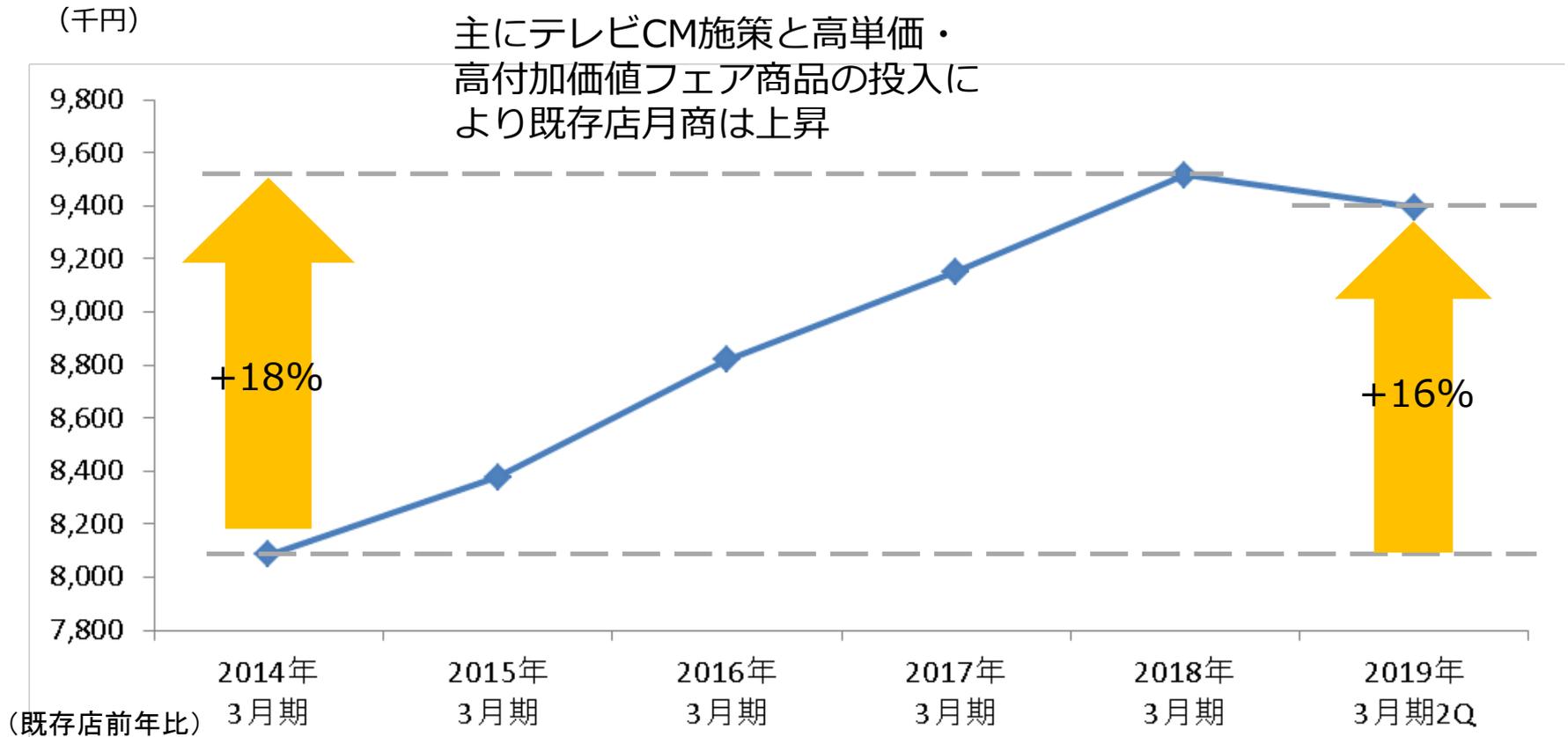
(マイナス要因)

- ・ 原価率：前期比+0.2pt
- ・ 人件費率：前期比+1.0pt
- ・ 水道光熱費率：前期比+0.3pt
- ・ その他経費率：前期比+0.5pt

当上半期の丸亀製麺セグメントにおけるセグメント利益率は14.5%
広告宣伝費率の低下があったものの、人件費率等の上昇により前年比で2.0pt低下



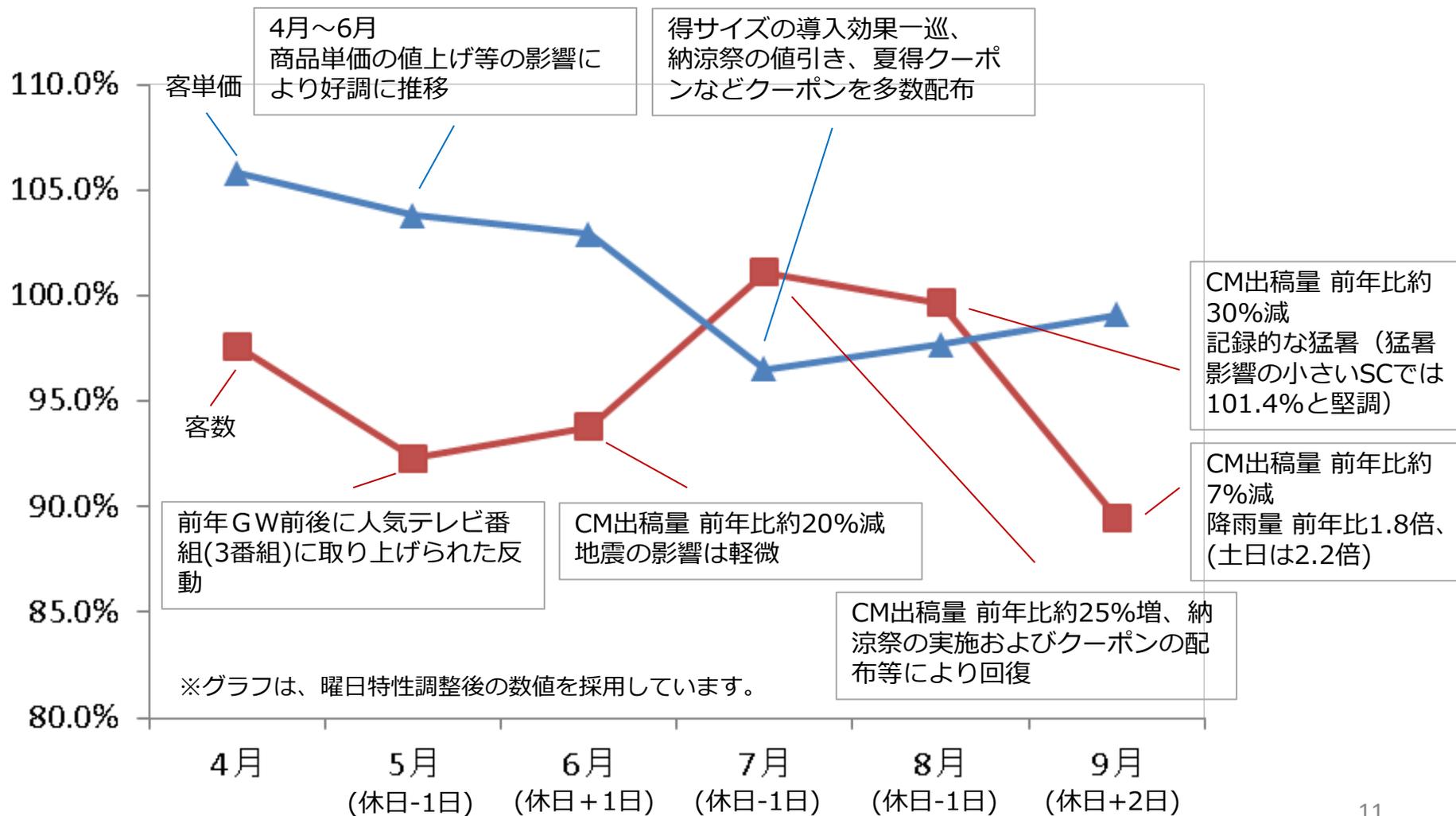
直近の5年で既存店月商は約18%上昇 当上半期は天災等の影響により減少したものの、依然として約9,400千円(+16%)と高い水準を維持



	2016年 3月期	2017年 3月期	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	2018年 3月期	4月	5月	6月	7月	8月	9月
売上	106.7%	103.8%	104.8%	105.2%	107.0%	110.2%	104.2%	105.1%	100.6%	100.5%	107.6%	103.2%	103.1%	101.1%	104.4%	103.3%	94.4%	97.9%	96.3%	95.2%	92.2%
客数	101.8%	103.0%	104.1%	102.5%	102.5%	104.2%	98.6%	101.4%	99.1%	98.6%	101.7%	99.7%	99.5%	98.2%	100.8%	97.6%	91.0%	95.2%	99.8%	97.5%	93.0%
客単価	106.7%	100.9%	100.7%	102.6%	104.4%	105.8%	105.7%	103.7%	101.5%	101.9%	105.8%	103.5%	103.7%	102.9%	103.5%	105.8%	103.8%	102.9%	96.5%	97.7%	99.1%

客単価：7月以降得サイズ導入効果一巡、クーポン配布等により100%以下で推移

客数：主にCM出稿量の減少、台風等天災による影響が大きく苦戦



丸亀製麺における主な施策

商品・
原価改
善

- ・牛すき釜玉うどん、肉うどんのレギュラー化および一部商品の値上げにより、客単価が0.8%程度上昇
- ・ぶっかけうどんを終日半額で提供する「納涼祭」を開催
- ・油ろ過機を5月より順次導入 検証を実施
1店舗につき0.1kg/月の油の使用量削減を目指す

CM

- ・6月より2代目女将による新テレビCMを放映
- ・若年層に訴求できるようCMと連動してWEB広告（You TubeでTVCM15秒動画を放映+視聴者への6秒広告掲出）を活用

アプリ

- ・「2周年感謝祭」と併せて来店スタンプ3倍キャンペーンを実施
- ・直近で720万DL アクティブユーザー平均160万人/月 売上は全体の6.7%程度
- ・スタンプ機能の搭載 → リピーター育成に貢献 スタンプ引換によるクーポン使用率は通常の数倍、紹介システムの活用 → インストール数増加に貢献
- ・シナリオ登録によるプッシュ通知・クーポン配信自動化 → クーポン使用率が上昇

その他

- ・情報誌「かわら版」を店頭配布 より幅広い客層に訴求する媒体として活用
クーポンの回収率は1.5%以上と高く、再来店の動機付けおよびブランディング施策として継続

豚屋とんーセグメント

(単位：百万円)

	第2四半期			上期計画			前年同期	
	金額	売上比	前年比	金額	売上比	計画比	金額	売上比
売上収益	1,914	100.0%	139.1%	2,048	100.0%	93.5%	1,376	100.0%
セグメント利益	△ 12	-	-	34	1.7%	-	△ 133	-

■ 売上収益

- 今期6店舗を出店し、ショッピングセンターに47店、駅前・駅中・商店街立地等に5店の計52店舗体制へ 店舗数の増加により売上規模は大幅に拡大

■ セグメント利益

- 前期下半期以降に15店舗出店しており、該当店舗による損失21百万円が大きく影響
- 前期以前のオープン店舗のセグメント利益率は5%程度

■ 主な施策

- 商品のブラッシュアップ（食材、パン粉、油、揚げ時間の変更）、メニューラインナップの変更、売れ筋メニューの販売強化による原価、オペレーションの改善などを実施 ⇒ 実施店舗においては効果あり
- 駅前立地店舗でブラッシュアップ施策の成功事例を導入・検証
→ 来期より同立地で出店できる体制を目指す

海外事業セグメント

(単位 : 百万円)

	第2四半期			上期計画			前年同期	
	金額	売上比	前年比	金額	売上比	計画比	実績	売上比
売上収益	14,906	100.0%	434.2%	15,426	100.0%	96.6%	3,433	100.0%
セグメント利益	1,695	11.4%	847.5%	2,058	13.3%	82.4%	200	5.8%

■ 売上収益

- 雲南ヌードル2社：約110億円寄与
- アメリカ本土（丸亀製麺）：出店により約4.3億円増加

■ セグメント利益

- 雲南ヌードル2社：約18億円寄与
- アメリカ本土（丸亀製麺）：約0.3億円増加
- TDC：TOKYO TABLEの不振により約0.9億円減少
- 台湾：約0.5億円減少

海外事業 トピックス

丸亀製麺	台湾	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2Qのみで既存店売上 100.6%（客数100.3%、客単価100.3%）と改善 上半期累計 既存店売上 96.8%（客数95.0%、客単価101.9%） ・ キーマカレーうどんなど新メニューを投入したほか、アジ天、カニカマ天など日本の人気のメニューを販売 ・ You tuberやインスタグラマーを活用した販促を実施 You tuberの効果は高く 売上10%程度アップに貢献 ・ シフト管理システムを投入し、シフト管理をさらに強化
	フィリピン	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2017年8月に初進出 2018年2月に2号店、8月に3号店をオープン いずれも好調に推移
	アメリカ本土	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2017年9月 ロサンゼルス1号店を皮切りに、2018年1月サンフランシスコ、同年8月にはビバリーヒルズに3号店をオープン いずれも高売上を維持し好調に推移
その他	Pokéworks	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2018年8月 全米8州とカナダで19店舗展開しているポケ・ボウル業態の有名チェーンPokéworksをグループ化

※ポケ・ボウル：ご飯の上に調理したマグロやタコなどの魚介の切り身を乗せ、海藻やタマネギ、香味野菜等と一緒にハワイアンソルトやしょう油・ごま油等を合えたもの

親会社所有者持分比率は33.1%、有利子負債依存度は50.8%

(単位：百万円)

	第2四半期		前期末		
	金額	構成比	金額	構成比	増減
資産合計	113,165	100.0%	110,212	100.0%	2,953
流動資産	19,647	17.4%	22,802	20.7%	△ 3,155
非流動資産	93,518	82.6%	87,410	79.3%	6,108
負債資本合計	113,165	100.0%	110,212	100.0%	2,953
負債合計	74,741	66.0%	72,966	66.2%	1,775
(うち、有利子負債)	57,454	50.8%	53,806	48.8%	3,648
流動負債	54,333	48.0%	56,396	51.2%	△ 2,063
非流動負債	20,408	18.0%	16,570	15.0%	3,838
資本合計	38,424	34.0%	37,246	33.8%	1,178
(うち、親会社の所有者)	37,496	33.1%	36,242	32.9%	1,254

主な増減要因

■ 資産の増加

- 出店による資産の増加による

■ 負債の増加

- 借入の実施による

固定資産の取得等により投資活動によるCFが減少
借入の実施により財務活動によるCFが減少

(単位：百万円)

	第2四半期	前年同期	増減
営業活動による キャッシュ・フロー	4,402	5,836	△ 1,434
投資活動による キャッシュ・フロー	△ 6,973	△ 4,303	△ 2,670
財務活動による キャッシュ・フロー	368	760	△ 392
現金および現金同等物の 四半期末残高	12,671	13,443	△ 772

主な増減要因

- 営業活動によるキャッシュ・フロー
 - 営業債務およびその他の債務の減少等による
- 投資活動によるキャッシュ・フロー
 - 固定資産の取得による
- 財務活動によるキャッシュ・フロー
 - 借入の実施による

2019年3月期業績予想

平成31年（2019年）3月期業績予想（連結）

（単位：百万円）

	H31年3月期 (2019年3月期)		前年		前年比
売上収益	144,673	100.0%	116,504	100.0%	124.2%
営業利益	4,710	3.3%	7,635	6.6%	61.7%
税引前当期利益	4,219	2.9%	7,175	6.2%	58.8%
当期利益	3,017	2.1%	4,663	4.0%	64.7%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	3,105	2.1%	4,665	4.0%	66.6%

丸亀製麺セグメントPL	H31年3月期 (2019年3月期)		前年		前年比
売上収益	89,063	100.0%	90,379	100.0%	98.5%
セグメント利益	11,929	13.4%	13,992	15.5%	85.3%

海外事業セグメントPL	H31年3月期 (2019年3月期)		前年		前年比
売上収益	31,045	100.0%	10,425	100.0%	297.8%
セグメント利益	3,429	11.0%	792	7.6%	433.0%

■ 新規出店

- ・ 国内124店舗（丸亀製麺 27店、とんー 7店、コナズ 10店、晩杯屋 12店、ずんどう屋 12店、その他 56店）
- ・ 海外132店舗

平成31年（2019年）3月期業績予想（丸亀製麺、海外事業）

（単位：百万円）

丸亀製麺セグメントPL	H31年3月期 (2019年3月期)		前年		前年比
売上収益	89,063	100.0%	90,379	100.0%	98.5%
セグメント利益	11,929	13.4%	13,992	15.5%	85.3%

- 新規出店 27店舗 (RS・都心：13店、SC：14店)
- 既存店前提 95.8% (上半期 96.5%、下半期 95.0%)

（単位：百万円）

海外事業セグメントPL	H31年3月期 (2019年3月期)		前年		前年比
売上収益	31,045	100.0%	10,425	100.0%	297.8%
セグメント利益	3,429	11.0%	792	7.6%	433.0%

- 新規出店 132店舗
 - ・ 連結子会社58店、WOK TO WALK 30店など
 - ・ 持分法適用会社57店舗、中国 19店、Boat Noodle等 15店など
 - ・ 純粹FC17店、フィリピン 8店、インドネシア 6店など

平成31年（2019年）3月期業績予想 下半期見直し（連結）

（単位：百万円）

	上半期		下半期					通期	
	実績	売上比	修正計画	売上比	当初計画	売上比	差異	連結	売上比
売上収益	71,981	100.0%	72,692	100.0%	77,627	100.0%	△ 4,935	144,673	100.0%
営業利益	4,122	5.7%	588	0.8%	3,940	5.1%	△ 3,352	4,710	3.3%
税引前当期利益	4,128	5.7%	91	0.1%	3,754	4.8%	△ 3,663	4,219	2.9%
当期利益	2,923	4.1%	94	0.1%	2,579	3.3%	△ 2,485	3,017	2.1%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	2,948	4.1%	157	0.2%	2,838	3.7%	△ 2,681	3,105	2.1%

（下半期 当初計画との差異）

- 売上収益：丸亀製麺 既存店前提の見直しにより△約21億
海外事業△約4億、国内新業態/子会社、その他△約24億
- 営業利益：丸亀製麺 既存店前提の見直しにより△約11.5億
海外事業△約3.5億、国内新業態/子会社、その他△約18億
減損損失枠は10億円（据え置き）
- 税引前当期利益：金融費用、持分法投資損益を見直し
- 当期利益：法人所得税費用を見直し

平成31年（2019年）3月期業績予想 下半期見直し（丸亀製麺、海外事業）

（単位：百万円）

丸亀製麺セグメント	上半期		下半期					通期	
	実績	売上比	修正計画	売上比	当初計画	売上比	差異	連結	売上比
売上収益	45,346	100.0%	43,717	100.0%	45,813	100.0%	△ 2,096	89,063	100.0%
セグメント利益	6,595	14.5%	5,333	12.2%	6,478	14.1%	△ 1,145	11,928	13.4%

- 売上収益：既存店前提 上半期および足元の状況を鑑み100%から95.0%に修正
- セグメント利益：売上の修正に伴い原価、販管費を見直し

（単位：百万円）

海外事業セグメント	上半期		下半期					通期	
	実績	売上比	修正計画	売上比	当初計画	売上比	差異	連結	売上比
売上収益	14,906	100.0%	16,139	100.0%	16,566	100.0%	△ 427	31,045	100.0%
セグメント利益	1,695	11.4%	1,734	10.7%	2,099	12.7%	△ 365	3,429	11.0%

- 売上収益：アメリカ本土（出店ペース見直し）△約3億、WOK直営 △約1億
クラッキンキッチン △0.5億
- セグメント利益：アメリカ本土（出店ペース見直し）△約1億
WOK直営 △約0.5億、クラッキンキッチン △約0.3億

主な要因（仮説を含む）

- 高単価フェア商品押しでのCMを長期間実施したため、高単価のイメージが定着し、従来の顧客層のリピート減を招いた
4年以上継続したCMを今年6月に刷新を図るも効果は弱かった
- レギュラー商品＋天ぷらの注文数が減少。天ぷらのバリエーションも少なかった
- 肉系のフェア商品を頻繁に投入したため目新しさを訴求できていなかった
- 効果の狙える番組、エリアに絞ったことに加え、全体的に出稿量を抑えた
- CM一辺倒で、他のメディア、（SNSなど）の活用が不十分

対策

- フェア商品押しでのCMから丸亀製麺本来の本格感や強みを訴求するCMに変更を検討 他、麺匠の麺打ちイベントや「かけうどんもう1杯無料」キャンペーンなど定番商品の訴求にも注力
- 天ぷら陳列数 9商品→12商品に徹底
- 丸亀製麺本来の本格感や強みで来店を促すものの、来店したお客様には目新しさと豊富なバリエーションを意識したフェア商品を訴求
- エリアを広範囲に拡大
下半期より出稿量を見直し
- 話題性のある企画とそれを訴求するPR活動(メディア試食会など)、デジタルメディアの活用

最高100辛「うま辛辛辛辛辛担々うどん」を期間限定裏メニューとして販売

■ Twitter

エンゲージメント率が過去最大を記録

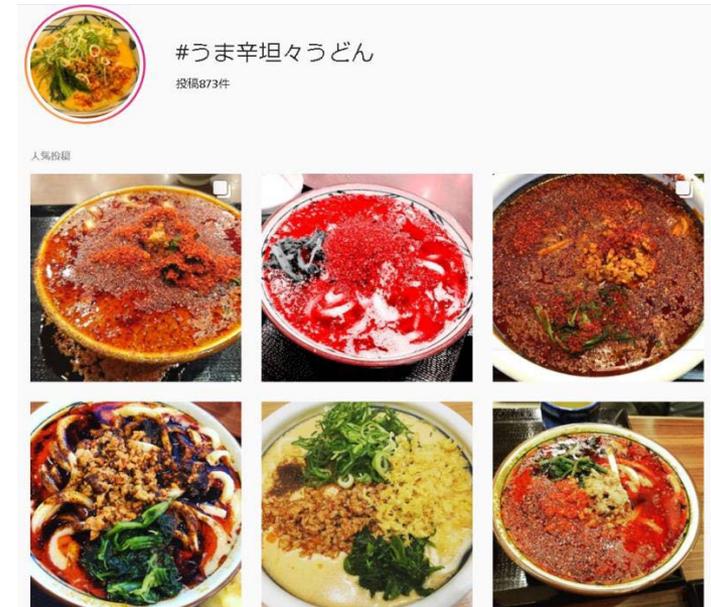
■ Instagram

関連の投稿件数が、1,070件以上と1商品における投稿数としては過去最大を記録

■ Facebook

1商品の投稿としては過去最大のリーチ数、エンゲージメント数を記録

※エンゲージメント率は、エンゲージメント（「クリック」、「フォロー」、「いいね」などのアクション）数をインプレッション（閲覧数）の合計数で割って算出



メディア試食会を開催し拡散を狙った効果もあるが、話題性が功奏し疑問（辛い？美味しい？）とビジュアル（辛そう）の相乗効果を生むその結果、過去最大のエンゲージメントと投稿数を獲得しリーチが最大化

M&A案件 現状の取り組みおよび展望

国内	晩杯屋	<ul style="list-style-type: none"> ・ HDの営業本部サポートによる店舗オペレーションを整備 基幹店舗による成功事例を横展開できる体制を構築 ・ HDの商品本部サポートによるサプライチェーンマネジメントの最適化と商品開発力を強化 ・ POSの全店導入→オペレーションの改善、データの有効活用
	ずんどう屋	<ul style="list-style-type: none"> ・ 出店加速に向けた課題の再整理と主要課題の解決サポート HDの店舗開発チームが関与してから売上予測の精度が向上 → 直近開店の新店は好調に推移 ・ 各種調査を実施し業態の勝ちパターン、ブランドポジショニングを明確化 ・ 選任者投入により営業改善を行ない既存店売上の最大化を図る ・ モデルシフトの作成による総労働時間適正化、勤怠管理システムの導入を検討 ・ HDの物流活用やグループ単価採用による原材料費の削減を検討
海外	「譚仔雲南米線」 / 「譚仔三哥米線」	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2社を統合管理するCEO、CFOをはじめ、マネジメント層を採用しグループ会社としてのガバナンス強化および更なる成長を実現するための経営強化を図っている ・ 店舗、セントラルキッチンおよびバックオフィスにおける業務の整備 ・ 多店舗展開実現に向けての体制の整備 出店立地の選定を踏まえ候補地となり得る華南地域を中心とした中国全土進出についても初期調査を開始予定

地域の食文化に対応したマルチポートフォリオ戦略で世界へ

アジア全域

丸亀製麺の展開と平行して、ニーズやターゲットに応じたブランドを取り込み展開

丸亀製麺 



欧州

M&A等により、地域に根ざしたブランドをグループ化し展開

WOK
TO WALK

SHORYU

ハワイ・
米国本土

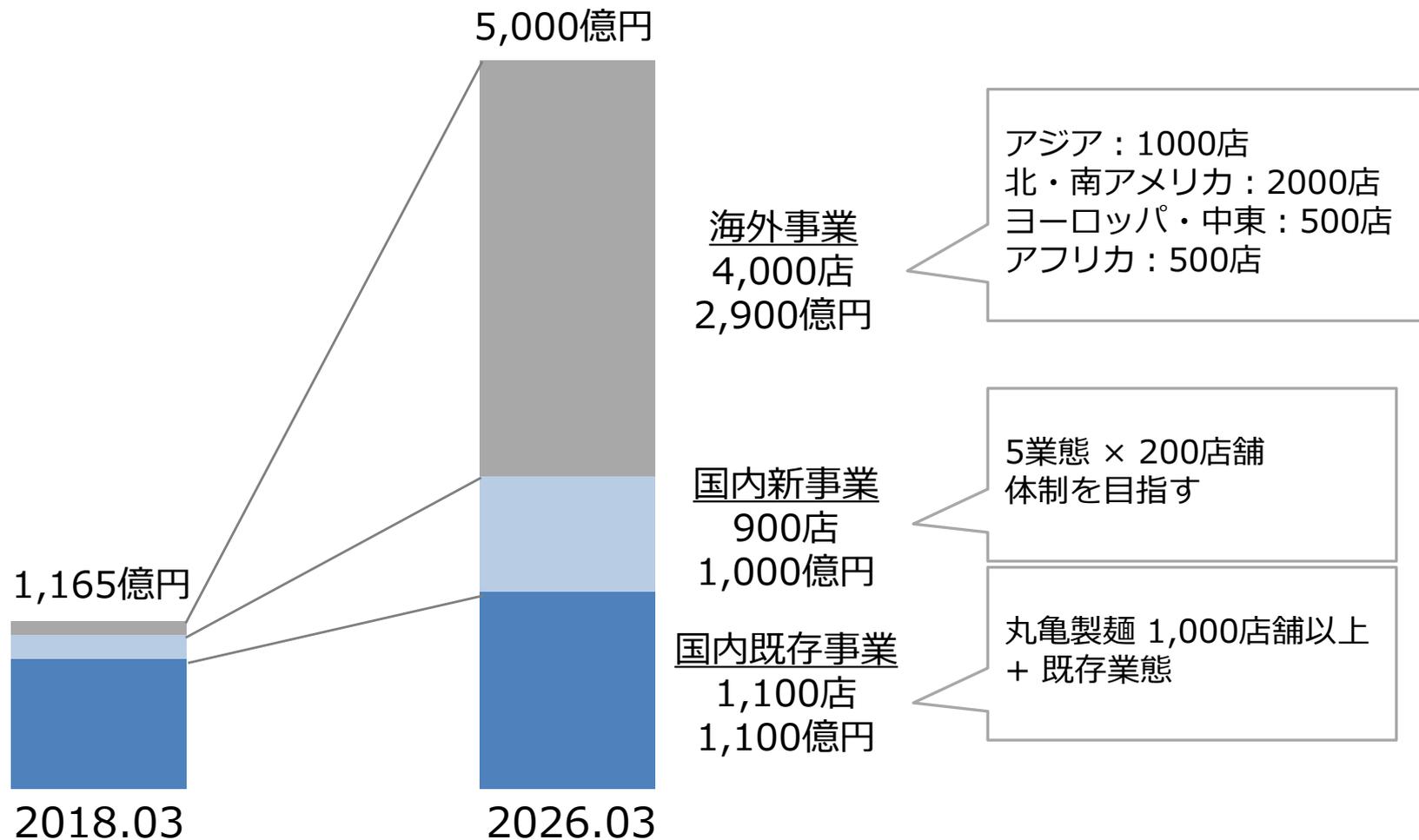
それぞれの特性を生かし多ブランドで展開

丸亀製麺 



2026年3月期 全世界6,000店、売上高5,000億円を目指す

連結売上収益



(参考資料)

人材戦略 主な取り組み

採用

- ・ 周辺相場調査に基づく時給データを参考に募集時給を最適化
- ・ 紹介制度 土・日・祝日時給、期間限定時給設定による採用の促進
- ・ 高卒者および外国人の採用を積極化するなど安定的な充足を図る

QSC
改善・
離職
防止

- ・ トレーナー・廻職人を認定 認定者のいる店舗では「ご意見」数が減少
「ご意見」数前年比 トレーナー認定店舗：87.4%改善
廻職人認定店舗：84.4% (全店平均 89%)
- ・ 「ほめたつ制度」活用で離職率が低下 活用店舗（付与ポイントの多い店舗）では離職率が全体平均比で1.8%改善

※「ほめたつ制度」：互いに“ほめあう”文化を醸成する中で、「お客様の感動を生み出すこと」を基軸に推奨される行動をポイント化し、それを賃金や福利厚生に還元できる制度

教育・
オペ
レー
ション
改善等

- ・ 高校生トレーナーに加え外国人トレーナーを育成し、早期即戦力化と離職防止を図る
- ・ ポジションへの適正配置 トレーニングの実施
- ・ ワークスケジュールの管理を30分単位からより詳細（10分単位の管理を推奨）にすることで、無駄のないワークシフトと人件費コントロールを実現
⇒ 上記の取り組み等により、前期において人時生産性が約3%上昇
現状の水準を維持し、オペレーションをコントロールすることで人件費の上昇を抑制

〈アジア〉

国・地域 / ブランド		概要	収益寄与（前期実績） 売上 / セグメント利益
アジア	台湾	マーケティング活動の強化により、直近では既存店前年比で前年を上回る。経営体制を再整備し、更なる事業拡大に必要な体制を構築中。豚カツ業態も4店舗運営。	3,200百万 / 390百万
	韓国	全体的な売上が底上げされ、安定的に利益貢献する事業へと成長。今後更なる合理化を図ると共に、戦略的な立地選定による規模拡大を予定。	550百万 / 5百万
	中国	北京、上海、香港などの大都市での展開に力点を置いて展開中。試験的に地方都市にも出店をしていたが、日本食に対して市場が未成熟であったこともあり、不採算店舗は閉鎖し、今後は十分な市場のある大都市にフォーカスする。	
	香港（雲南）	現在「譚仔雲南米線」「譚仔三哥米線」を計104店舗(9月末現在)を展開。香港で雲南ヌードル業態のシェアは7割と圧倒的なブランド力を誇る。 2018年5月グループに新CEOを迎え、経営の掌握、チームビルディングが進行中。マネジメントの採用も一部ポジショニングを除き完了し、3Qより出店の再開と既存店のブラッシュアップに着手予定。 現在はトリドールHDと協力しながらさらなるブランド強化のための施策やノウハウの伝承を実施中。将来的には、香港国内において150～160店舗体制を目指す。	3390百万 / 560百万

〈東南アジア〉

国・地域 / ブランド		概要	収益寄与（前期実績） 売上 / セグメント利益
東南アジア	タイ	店舗段階のEBITDAが平均で15%前後、25%前後の店舗が多数あり比較的堅調に推移している。不採算店舗の整理や本部費の合理化を図り、収益強化を図っている。	
	インドネシア	ジャカルタにおける主要モールを中心に丸亀製麺を展開すると共に、更なる拡大を狙い地方都市での拡大を図っている。順調に出店を続け拡大基調を継続しており、これまで閉店はなし。丸亀製麺はハラル認定を受けており、現地ムスリムの方々にも好まれている。	
	ベトナム	2017年より出店を控え、組織体制、管理体制を変更したことで収益強化を実現。今後は更なる拡大に向け、サブフランチャイズも視野に入れた展開を予定している。	
	カンボジア	既存レギュラー店の収益が向上し、前年比で約110%の伸びを示している。直営店に加え、フランチャイズ加盟店の出店立地も確定しており、プノンペンにおける更なる展開が予定されている。郊外向けの新業態（丸亀製麺）も展開しており、より広範囲に展開できるよう模索中。	80百万 / △21百万
	マレーシア （Boat Noodle、他）	主力業態であるBoatNoodleに力点を置いて展開中。マレーシア国内でBoatNoodleのみで50店舗（過去2年間で約40店舗の開店）を展開しており、現地で認知度の高いブランドとして成長している。 店舗段階のみならず、全社でもEBITDA20%を超える好業績で、今後の更なる発展が期待される。国外の展開も進み、ブルネイ、ミャンマー、インドネシア、シンガポールに出店済み、更なる進出に向けて取り組み中。	
	フィリピン	フランチャイズとして丸亀製麺1号店を2017年8月、2号店を2018年2月、3号店を同年8月にオープン。想定以上の好業績で、日本を含む全世界の丸亀製麺のなかで売上トップ10に入る躍進ぶり。2018年11月に4号店、その後もマニラ以外の商圈を含め積極展開を予定している。	
	ミャンマー （Boat Noodle）	現地飲食最大手のYKKO社と合併会社を設立し、2017年10月よりBoatNoodle業態をフランチャイズで展開。これまでミャンマーにはないオシャレな空間と食事を楽しめるお店として受け入れられ、賑わいを見せている。現状、2店舗のオープンを目指している。	

〈アメリカ、イギリス、ロシア、WOK TO WALK〉

国・地域 / ブランド		概要	収益寄与（前期実績） 売上 / セグメント利益
アメリカ	TDC (Tokyo Table)	1号店アーバイン店は世界でも上位の高い売上、収益性を堅持。一方で、2016年12月に新店した2号店アルハンブラ店は、“日本の洋食”を軸にした業態"Saly papa"に転換し2018年6月に再オープン。客単価の確保に苦戦するも、客数は好調に推移。	780百万 / △280百万
	丸亀製麺	ハワイWaikiki店は依然好調を維持 世界トップの売上を誇る。 2017年9月にオープンしたロサンゼルス・Sawtelle店、2018年1月にオープンのサンフランシスコ・Stonestown店はさらなる改善が進み、売上が伸張。3号店がLA・ピバリーヒルズ近郊のショッピングモールに8月下旬にオープン。	ハワイ 830百万 / 120百万 本土：軽微
	CRACKIN'KITCHEN	ハワイ店は依然好調を維持 世界1、2位の売上を誇る。2018年3月LAに本土1号店をオープンしたが、顧客層とのミスマッチからやや苦戦。人気店のベンチマークを踏まえたメニュー改善やSNSでのマーケティングに取り組み、巻き返しを狙う。	590百万 / 70百万
	POKE	2018年8月に出資を完了し提携開始。10-12月にかけて積極的に新店をオープンする予定(すべてFC)。また品質保証や購買面で、トリドールHDのノウハウ移管に向け動き始めている。	
イギリス	Sakagura	業績改善に向け取り組んできたが、依然苦戦を強いられている。	
イギリス	Shoryu	引き続きロンドンでのドミナント展開を進める。唯一の郊外店であるマンチェスター店とオクスフォード店は賃料や物流費などのコストカットを実施中。 商品は単価を抑えたラーメンや、焼きそばやカツカレーなどの新メニューを導入。店外からの視認性を高める施策など、集客に向けた取り組みも実施している。	
ロシア	丸亀製麺	モスクワに直営3店舗、FC3店舗を展開中。全店での単月黒字化を達成しているが、昨年11月にオープンしたフードコートが破綻し、現在同施設に新店している直営店は閉店済み。	
その他	WOK TO WALK	フランスにおける大型契約を含む複数のフランチャイジーが存在することにより、フランチャイズビジネスは堅調に推移し、順調に店舗数を拡大している。 苦戦中の米国での直営店は具材やオペレーションの見直しを行った。	軽微

海外 丸亀製麺 基礎情報

	1店舗平均売上高 /月(千円)	1店舗平均客数 /月(人)	1店舗平均客 単価/月(円)
アメリカ(本土・ハワイ)	34,592	30,324	1,141
韓国	5,560	6,107	910
台湾	9,448	14,093	670
カンボジア	6,714	15,056	446
ロシア(持分)	7,620	9,420	809
中国(持分)	4,821	7,733	623
タイ(持分)	1,839	4,053	454
日本	9,506	16,678	570

※・上記は、2018年1月から6月までの期間（台湾と日本においては、4月から9月）を対象にしております。

- ・ 2018年9月末時点の為替レートを採用しております。

海外事業のマネジメント&ガバナンスについては、現地への権限移譲を進めつつ、重要な経営戦略については、常に連携できる体制を構築

経営戦略

事業戦略

- 立地戦略
- 商品開発
- 購買・物流
- マーケティング
- 人事・組織
- システム、など

店舗運営

ホールディングス（日本）

- 計画立案から関与
 - エリア別の担当者がハンズオンで進捗管理
 - 毎月のテレビ会議などによりマネジメントが直接モニタリングを実施

- 原則として、現地で決定すべき事項は現地に権限移譲することでスピーディな意思決定を実現

- 特にQSCの強化などSV人材を派遣

自社開発ブランド

- 日本側と共同で戦略を立案
- 現地代表は日本人の場合もあれば、ローカル人材の場合もあり（特にM&A等で取得するケースは、従来のマネジメント体制を大きく変えることは少ない）
- 戦略レベルでの協同
 - FCなどの提携先の紹介、グローバルでの調達、など

- お客様により近い現地での判断を重視
- 文化・慣習・法律などが異なるため、必ずしも日本のルールが適用できない
 - ただし、各種取り組みの進捗・結果については、マネジメントのレポートで共有

- 足りない機能を日本側へ協力要請するが、特にQSCの強化などSV人材を要請することが多い

M&A等の取得ブランド

- 現地で決定すべき事項は自社開発ブランドと変わらず
- M&A等で取得したブランドが毀損されないよう、ブランディング、マーケティングなどは、特に現地主導とする

- 必要に応じて日本側への協力を要請

当社グループは、株主の皆様に適正な利益還元を行うことは、企業目的の重要な課題であると考えており、グループの成長のために必要な投資を行うため内部留保の充実を図りながら、業績に応じて安定した配当を継続していくことを基本方針としております。

配当の推移

	2013年 3月期	2014年 3月期	2015年 3月期	2016年 3月期	2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期 (予想)
1株当たりの 年間配当額	16円50銭	8円00銭	10円00銭	24円00銭	26円00銭	26円50銭	30円00銭
配当性向	19.90%	37.00%	20.50%	19.90%	20.00%	24.68%	41.13%

株主優待の内容

保有株式数	優待内容
100株以上～500株未満	2,000円相当の割引券
500株以上～1,000株未満	6,000円相当の割引券
1,000株以上	10,000円相当の割引券

※年1回から2回の贈呈に制度を拡充